



PAŠTU NEBUS SIUNČIAMA

## LIETUVOS RESPUBLIKOS KULTŪROS MINISTERIJA

Biudžetinė įstaiga, J. Basanavičiaus g. 5, LT-01118 Vilnius, tel. (8 5) 219 3400, faks. (8 5) 262 3120, el. p.dmm@lrkm.lt.  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 188683671

Pagal adresatų sąrašą

2020-01-22 Nr. S2-213

### DĖL DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKymo KULTŪROS ĮSTAIGOSE REKOMENDACIJŲ PATVIRTINIMO

Lietuvos Respublikos kultūros ministerija informuoja, kad įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plane numatytą 2.3.7.3 veiksmą „Kultūros darbuotojų motyvacinės sistemos atnaujinimas pertvarkytose/modernizuotose įstaigose“ ir siekiant prisidėti prie efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo bei skatinant darbuotojų motyvavimo priemonių taikymą kultūros įstaigose, kultūros ministras 2020 m. sausio 17 d. įsakymu Nr. ĮV-29 patvirtino Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo kultūros įstaigose rekomendacijas (pridedama).

Ministerijos kancleris

Laimonas Ubavičius

Svetlana Kneziauskaitė, tel. 8 608 47638, el. p. [svetlana.kneziauskaite@lrkm.lt](mailto:svetlana.kneziauskaite@lrkm.lt)

## **DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMO KULTŪROS ĮSTAIGOSE REKOMENDACIJOS**

### **I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS**

1. Darbuotojų motyvavimo priemonių taikymo kultūros įstaigose rekomendacijos (toliau – rekomendacijos) parengtos siekiant užtikrinti efektyvesnį žmogiškųjų išteklių valdymą kultūros įstaigose bei skatinti sukurti darbuotojų motyvavimo sistemas, užtikrinančias kultūros įstaigų veiklos efektyvumą ir produktyvumą.

2. Rekomendacijų tikslas – nustatyti rekomenduojamus bendrus kultūros įstaigų darbuotojų motyvavimo principus bei galimas darbuotojų motyvavimo priemones.

3. Siekiant užtikrinti įstaigų veiklos produktyvumą ir sėkmingą užsibrėžtų tikslų pasiekimą, išlaikyti gerus specialistus, kurti teigiamą psichologinį įstaigos vidinį mikroklimatą, būtina motyvuoti darbuotojus, įgyvendinti jų lūkesčius bei siekti jų pasitenkinimo darbu.

4. Motyvavimo sistemos ir priemonės kiekvienos įstaigos ar darbuotojo atžvilgiu yra taikytinos skirtingos, kadangi vienus darbuotojus ta pati priemonė gali motyvuoti, kitus – demotyvuoti. Motyvavimo priemonių pasirinkimas priklauso nuo įstaigos darbo specifikos, teisės aktais patvirtintų ir nerašytų vidaus taisyklių, darbuotojų tarpusavio santykių, organizacinės kultūros ir kitų veiksnių.

### **II SKYRIUS**

#### **PAGRINDINIAI MOTYVAVIMO PRINCIPAI IR MOTYVAVIMO RŪŠYS**

5. Pagrindiniai motyvavimo principai:

5.1. Vadovo motyvacijos sistemos svarbos ir reikalingumo pripažinimas;

5.2. Siekiant veiksmingai ir efektyviai motyvuoti darbuotojus turi būti naudojamos ne pavienės motyvavimo priemonės, o vieninga motyvavimo sistema, apjungianti visus pagrindinius motyvavimo aspektus;

5.3. Motyvavimo sistemos veiksmingumas užtikrinamas tuomet, kai darbuotojai motyvuojami siekti įstaigos tikslų bei patenkinami darbuotojų lūkesčiai;

5.4. Darbuotojų poreikių, kurie veikia kaip veiklos motyvai – skatina veikti, patenkinimas;

- 5.5. Į motyvacijos sistemos kūrimą turi būti įtraukiami darbuotojai;
  - 5.6. turi būti nustatyti ir efektyviai naudojami personalo veiklą skatinantys motyvai;
  - 5.7. Darbuotojo motyvacija – tai asmeniniai žmogaus motyvai ir vertybės, o ne bendra įstaigos motyvacinė sistema;
  - 5.8. Skirtingiems žmonėms tinka skirtingi motyvavimo būdai;
  - 5.9. Paskatinimas turi būti vertingas ir svarbus darbuotojui;
  - 5.10. Atlygis (plačiąja prasme) turi būti proporcingas žmogaus įdėtoms pastangoms, teisingas ir nešališkas;
  - 5.11. Turi būti motyvuojamas toks elgesys, kurį norima paskatinti – turi būti skatinami ir efektyviai dirbantys bei motyvuoti darbuotojai;
  - 5.12. Periodiškai vertinamas motyvacijos priemonių efektyvumas, nes darbuotojų motyvacija kinta;
  - 5.13. Vertinamas darbuotojų grįžtamasis ryšys dėl motyvavimo priemonių taikymo;
  - 5.14. Skatinama vidinė darbuotojų motyvacija.
6. Motyvacijos priemonės skirstomos į materialines ir nematerialines.

### **III SKYRIUS**

#### **MATERIALINIŲ (FINANSINIŲ IR NEFINANSINIŲ) MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMAS**

7. Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, yra darbo užmokestis.
8. Didelę reikšmę turi ne tik faktiškas darbo užmokesčio dydis, bet ir tai, kad gaunantis atlygi žmogus jaustų, kad jam teisingai atlyginta už darbą.
9. Darbo apmokėjimo sistema turi būti aiški, teisinga ir motyvuojanti, o jos pagrindą turi sudaryti objektyvus darbų bei asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimas. Jeigu darbuotojas jaučiasi neteisingai įvertintas, tuomet darbo užmokestis tampa demotyvacijos veiksnium.
10. Kad darbo užmokestis būtų veiksminga motyvavimo priemonė, įstaigoje reikia įgyvendinti paprastą ir suprantamą darbo užmokesčio pagal darbo vertę, darbuotojo kompetenciją, jo pastangas, sistemą, nes darbuotojas jaučia ryšį tarp atliekamo darbo kiekybės ir kokybės bei gaunamo uždarbio.
11. Biudžetinėse įstaigose finansinis motyvavimas yra aiškiai apibrėžtas teisės aktais, leidžiančiais taikyti tokias finansinio motyvavimo priemones:
  - 11.1. pareiginės algos kintamoji dalis;
  - 11.2. priemokos už papildomą darbo krūvį ar papildomų užduočių vykdymą;
  - 11.3. mokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą, budėjimą ir esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų;

11.4. premijos už ypač svarbias įstaigos veiklai užduotis;

11.5. vienkartinės piniginės išmokos (valstybės tarnautojams).

12. Kitos formos (viešosiose įstaigose) taikomas darbuotojų motyvavimo priemonės nustato Lietuvos Respublikos darbo kodeksas ir įstaigos vidaus teisės aktai.

13. Rekomenduotina įstaigose įtvirtinti aiškias finansinių motyvavimo priemonių taikymo sąlygas ir nustatymo kriterijus, pvz., nustatyti konkrečius kintamųjų dalių dydžius, atsižvelgiant į nustatytus ir pasiektus rezultatus, nustatyti, kas laikoma ypač svarbiomis įstaigos veiklai užduotimis ir pan.

14. Taikant priedų ir premijų sistemas, būtina akcentuoti už kokius rezultatus priedas ar premija skiriama.

15. Materialinės skatinimo priemonės gali būti nefinansinės. Efektyviu darbuotojų motyvacijos įrankiu gali būti netiesioginės materialinės paskatos:

15.1. Materialiniai įstaigos ištekliai: naudojimas informacinių ir komunikacinių technologijų įrenginiais, nemokami gėrimai (kava, vanduo) ar kt.;

15.2. Stipendijų fondai (iš dalies padengiamos studijų išlaidos);

15.3. Medicininio aptarnavimo programos (nemokamo bendrojo ar tikslinio medicininio aptarnavimo organizavimas, pvz., nemokamas regos patikrinimas, nemokama medicininė apžiūra, skiepai, sporto užsiėmimų organizavimas darbe ir pan.);

15.4. Draudimo paslaugos (sveikatos, gyvybės, nelaimingų atsitikimų);

15.5. Kvalifikacijos kėlimas (įvairūs mokymai, seminarai, stažuotės, individualūs mokymai, asmeniniai mentoriai ir pan.);

15.6. Darbo sąlygų ir aplinkos gerinimas;

15.7. Bendradarbiavimas su kolegomis iš kitų įstaigų;

15.8. Renginiai;

15.9. Vardinės dovanos, suvenyrai, padėkos;

15.10. Pietūs su įstaigos vadovu;

15.11. kitos priemonės.

16. Nors materialinis motyvavimas yra svarbi skatinimo priemonė, bet ji yra trumpalaikė ir dažnai kintanti. Finansinis motyvavimas yra efektyvus tol, kol darbuotojas pasiekia tam tikrą finansinį lygį, kuris tenkina jo poreikius.

#### **IV SKYRIUS**

#### **NEMATERIALINIŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ TAIKYMAS**

17. Tinkamai taikant finansines motyvavimo priemones ir užtikrinus darbuotojų esminius poreikius, susijusius su finansiniais ištekliais, svarbūs tampa psichologiniai, emociniai bei

socialiniai aspektai: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos, įdomus darbas, galimybė tobulėti ir t. t.

18. Kuriant įstaigos motyvavimo sistemą, būtina akcentuoti ne tik aiškia ir objektyvia darbo apmokėjimo sistemą ir finansinius faktorius, bet ir lygiagrečiai kurti efektyvią personalo profesinio augimo ir ugdymo sistemą, kuri sudarytų sąlygas darbuotojams plėtoti savo sugebėjimus įstaigoje bei užtikrintų galimybę siekti karjeros.

19. Profesinio augimo ir ugdymo etapai:

19.1. Adaptacija. Siekiant užtikrinti sėkmingą profesinį augimą ir ugdymą, jis turi prasidėti nuo pat darbuotojo priėmimo į darbą dienos, būtina pasirūpinti naujojo darbuotojo socializacija įstaigoje. Rekomenduotina įstaigoje įgyvendinti vieningą adaptacijos procesą, kuris padėtų naujam darbuotojui gerai jaustis įstaigoje ir efektyviai dirbti. Adaptacijos laikotarpiu naują darbuotoją būtina supažindinti su bendra darbo tvarka, įstaigos istorija, misija, vizija, tikslais ir uždaviniais, teikiamomis paslaugomis, taip pat akcentuoti kaip darbuotojas prisideda prie įstaigos tikslų įgyvendinimo; detaliai pristatyti įstaigos politiką, darbo taisykles, organizacinę kultūrą, motyvacijos sistemą. Esant poreikiui, adaptacijos laikotarpiu naujam darbuotojui galima skirti mentorių (patarėją, mokytoją). Veiksminga adaptacijos programa padeda naujiems darbuotojams įveikti stresą, teikia jiems reikalingą informaciją apie aplinką, vadovus, supažindina su kolegomis ir tokiu būdu padeda greičiau įsilieti į įstaigą ir darbą. Be to, adaptacinis laikotarpis padeda suderinti darbuotojo ir įstaigos lūkesčius, kas turi didelę įtaką vėlesnei darbuotojo karjerai. Patenkinus tiek darbuotojo, tiek įstaigos lūkesčius, darbuotojas dirba motyvuotai.

19.2. Mokymas. Paprastai mokymas apima veiksmus dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti. Mokymas, kaip motyvacijos priemonė yra efektyvi tokiems darbuotojams, kurie dažnu atveju patys imasi iniciatyvos kelti kvalifikaciją, įtraukia ir skatina kolegas mokytis ir tobulėti. Tokie darbuotojai siekia žinias pritaikyti praktikoje, tokiu būdu įgydami daugiau atsakomybių, patys imasi iniciatyvos priimant sprendimus. Todėl būtina sudaryti sąlygas ir suteikti galimybes darbuotojams dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose, susipažinti su naujausiomis žiniomis profesinėje srityje ir pan. Rekomenduotina skatinti kuo įvairesnius mokymo būdus, tokius kaip: savišvieta; mokymasis veikloje, kurio metu įgyjamos naujos ar lavinamos jau turimos kompetencijos, žinios ir gebėjimai, kai darbuotojai tam tikrą laiką keičia darbus (horizontali rotacija), tokiu būdu įgydami įvairių įgūdžių; mokymasis iš kitų asmenų, kurio metu naujos kompetencijos, žinios ir gebėjimai įgyjami ar lavinami komandiruočių, stažuočių, darbo grupių veiklos, projektų ir renginių metu; neformalusis švietimas. Siekiant užtikrinti mokymo efektyvumą ir tikslingumą, rekomenduotina sukurti mokymų grįžtamojo ryšio vertinimo mechanizmą.

19.3. Tobulinimas. Šis profesinio augimo ir ugdymo etapas sietinas su siekiu ugdyti darbuotojų turimus gebėjimus ateities darbams. Siekiant skatinti darbuotojus mokymu, šiuo etapu būtina sudaryti sąlygas augti ir tobulėti tiek profesinėje veikloje, tiek kaip asmenybei.



Rekomenduotina darbuotojams suteikti galimybę imtis naujų ir sudėtingesnių uždavinių, leisti dalyvauti kai kurių sprendimų priėmimo, sudaryti sąlygas mokytis kitus darbuotojus, akcentuojant tobulėjimo ir savarankiškumo naudą.

20. Užtikrinus darbuotojų mokymo ir tobulėjimo poreikį, į bendrą motyvacijos sistemą būtina įtraukti ir psichologinį komfortą kuriančius elementus. Siekiant išlaikyti darbuotojų motyvaciją, rekomenduotina darbuotojams sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą darbą, atitinkantį jų gebėjimus bei polinkius, deramai įvertinti ir padėkoti darbuotojams, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, užtikrinti geras fizines darbo sąlygas, kurti teigiamą mikroklimatą ir kt.

21. Nematerialiniai skatinimo faktoriai, galintys padėti kurti aukštą darbuotojų motyvacijos lygį bei pasitenkinimą darbu:

21.1. Darbuotojo dalyvavimo įstaigos veikloje aiškus suvokimas. Būtina užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas aiškiai suprastų savo rolę pagrindiniame įstaigos strateginių planų bei uždavinių įgyvendinime, nes tik aiškiai suvokę savo pozicijos svarbą darbuotojai jaučiasi reikalingi įstaigai, o tai motyvuoja juos siekti geresnių savo ir bendrų įstaigos veiklos rezultatų. Siekiant tinkamai išnaudoti šią motyvacijos priemonę, galima pagal kompetenciją įtraukti darbuotojus į įstaigos strateginių planų ir uždavinių planavimo procesą, dalyvauti tam tikrų problemų sprendime. Taip pat formuluojant metines darbuotojų veiklos užduotis, rekomenduojama jas susieti su strateginiais įstaigos tikslais, kad kiekvienas darbuotojas aiškiai žinotų savo atsakomybę prisidedant prie įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimo;

21.2. Įdomus ir naudingas darbas. Skatinant šį motyvacijos faktorių, darbuotojams būtina akcentuoti įstaigos misiją, viziją ir vertybes, kad jie suprastų kokią naudą ir vertę jie kuria. Kad šis motyvacijos faktorius būtų efektyvus, rekomenduotina formuluojant užduotis darbuotojams parodyti platesnį užduoties kontekstą, jos sąsajas su įstaigos tikslais, akcentuoti kokią naudą jis sukuria įstaigai, paslaugos gavėjui, kolektyvo nariams, valstybei ar pan.;

21.3. Savirealizacijos galimybė ir kūrybiškumo laisvė. Rekomenduotina darbuotojams, kurių šis motyvavimo faktorius aukštas, sudaryti sąlygas priimti nestandartinius sprendimus, domėtis naujovėmis ir jas pritaikyti darbe, siūlyti naujas idėjas, pavyzdžiui, sukurti el. pašta ar kitokią priemonę naujoms idėjoms pasidalinti. Už naujų įstaigos veiklą tobulinančių idėjų įgyvendinimą siūlytina taikyti kitas motyvavimo priemones;

21.4. Sklandi komunikacija ir darbuotojų informuotumas. Nuolatinis darbuotojų informavimas apie įstaigos pasiekimus arba problemas skatina bendrystės jausmą, siejamą su bendru darbu. Išsamus darbuotojų informavimas apie įstaigoje vykstančius procesus sąlygoja efektyvesnę skiriamų uždavinių atlikimą. Komunikacijos būdai gali būti įvairūs: įstaigos informacinis leidinys; vidinis tinklapis; visuotiniai susirinkimai ar kt.;

21.5. Teigiamas kolektyvo mikroklimatas ir geri tarpusavio santykiai. Skatinant šį motyvacijos faktorių rekomenduotina plėtoti darbuotojų veiklą kartu ne darbo metu ir kurti įstaigos tradicijas,

pvz., kolegų gimtadienių paminėjimas, pietūs kartu, bendros kavos gėrimo pertraukėlės, plaukimas baidarėmis, išvykos, ekskursijos, šventiniai renginiai, dalyvavimas socialinėse akcijose ir t. t. Būtina nustatyti optimalų bendrų veiklų kiekį, nes vienus darbuotojus, kuriems šis faktorius yra svarbus, tai motyvuos, kitus – gali demotyvuoti;

21.6. Įvertinimas ir pripažinimas. Nuolatinis įvertinimas, aplinkinių palaikymas ir dėmesys, pripažinimas, padėka, dėmesio pareiškimas ar palankus atsiliepimas turėtų būti taikomas kaip priemonė psichologiškai darbuotojams atlyginti už pastangas siekti įstaigos tikslų. Įstaigos vadovams rekomenduotina suteikti deramą grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų atliktą darbą, padėkoti už gerą darbą, parodyti darbuotojams, kad jie yra vertinami, pabrėžti konkrečių darbuotojų konkretų indėlį siekiant bendrų tikslų. Galimi pripažinimo būdai: vieši pagyrimai, viešas informacijos paskelbimas apie pasiektus rezultatus, nominacijos už efektyviai atliktus darbus, pvz., „Geriausias mėnesio darbuotojas“, padėkos, apdovanojimai (diplomai, nugalėtojo marškinėliai ar kt.);

21.7. Fizinės darbo sąlygos. Geros darbo sąlygos ir komfortiška darbo aplinka yra ypatingai svarbus aspektas darbe, kadangi nuo to priklauso darbuotojo fizinė ir psichinė būklė, kas lemia darbo efektyvumą ir rezultatus. Rekomenduotina aptarti su darbuotojais, kokios darbo sąlygos yra būtinos produktyviam darbui (pvz., apšvietimas, oro klimatas, asmeninė erdvė, tinkamos darbo priemonės, poilsio erdvė ir pan.) ir siekti jų įgyvendinimo arba gerinti esamas. Rekomenduotina darbuotojams suteikti galimybę patiems dekoruoti ar įrengti savo darbo vietą.

## **V SKYRIUS**

### **BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS**

22. Kuriant darbuotojų motyvavimo sistemas kultūros įstaigose galimos ir kitos motyvavimo priemonės, kurios neprieštarauja atitinkamos teisinės formos įstaigų veiklą reglamentuojančių teisės aktų nuostatoms.

---